

分類	NO.	キーワード	こんな時とは（＝見出し）	概要、内容（原則としてアンケート回答のまま）
1 取締役	1	取締役会の 形骸化	経営判断は執行側の事前協議でなされることが多く、取締役会は採決の場になっている	<概要> 取締役会の運営が、形骸化しやすい。 <内容> 多くの課題が執行段階で審議され、社長をはじめとした役員・幹部への報告がなされており、社長の了解がなされている場合、事務方の取締役会を無難に終わらせたい気持ちと相まって、社外の役員、監査役への説明が簡素化しやすく、取締役会での質疑を含めた運営が形骸化しやすい傾向にある。
1 取締役	2	取締役会の 活性化	取締役会で、社外役員からは質問があるが、社内役員の発言がない（活性化していない）	<概要> A社は毎月取締役会を開催しているが、個別案件の審議や報告が主であり、そのほとんどは既に経営会議で語られているので、取締役会では社内対社外という構図になっている。また、監査役会は取締役会の終了後に開催している。 <内容> 取締役会では、主に社外役員が質問、意見を述べ、議長（社長）が答えるというパターンで、他の社内役員はあまり議論に参加していない。どうしたら、取締役会を活性化できるのか？また、監査役会での議論を取締役に反映するにはどうすればよいか？
1 取締役	3	取締役相互の 監督	取締役会で、各取締役の執行報告に対する他の取締役の質疑・発言がない（相互監督が機能していない）	<概要> 取締役の相互監督が不十分に感じられます。 <内容> 社長発言に対し、意見表明がほとんどない。（特に反対意見） 取締役会での各取締役の執行報告に対する取締役からの発言が少ない。執行報告では社外含め監査役の発言がほとんどです。相互監督不十分と考え、その旨、会議席上、面談時等、指摘していますが、監査役はどのように行動すべきでしょうか？
1 取締役	4	重要会議における 監査役 の発言ス タンス	重要会議で、監査役はどういうスタンスで発言すべきか（リスクばかり言い過ぎて経営判断を委縮させないか心配）	<概要> 取締役会、常務会等の経営会議、リスク委員会等の社内委員会における監査役のアスタンス <内容> 取締役会に必要な意見を述べることは監査役のアスタンスが、常勤監査役はその前段階の会議に出席しているため、意見を述べることは実際に稀。前段階の常務会での監査役意見を重ねて発言すべきか迷うことが多い。また、常務会等の経営会議や委員会では、議案に対する質問も含め、比較的フランクに発言できる場となっており、議案に対して主にリスク評価と対応の観点から、経営判断の妥当性について質問したり意見を述べることにしているが、経営判断にリスクテイクは当然なので、監査役の発言が経営判断を委縮させることにならないか常に気にしている。（監査役としての物差しが明確にあるわけではないので、発言内容や発言タイミングにはいつも悩んでいます）
1 取締役	5	取締役の意 識	取締役のコンプライアンス、内部統制などへの関心と意識が低く、役員向け研修への参加意欲も低い	<概要> 1. 取締役のコンプライアンス意識について、ある程度適切に理解し、関心を持って行動している役員が少なく、役員研修等への参加等への優先順位が結果として低いのが、残念です。 2. 取締役の中で、執行側の内部統制シ等の監督責任への意識が不足していたり、本人の優先順位が低い結果として、監査役の業務に支障や、負荷がかかることが定型的にあります。（少しずつ意識改革を促していますが）例えば、ある規模以上の企業の取締役は、必須の研修（必要な法令、内部統制シ）を受けることを義務づけるような働きかけてもらえると助かります。
1 役 取 締	6	取締役の意 識	取締役の内部統制への関心が薄く、内部監査部門と監査役等委員にお任せ状態	<概要> 親会社、子会社ともに各取締役の監査や内部統制への関心が薄く、よって理解も浅いのか？認識も薄い会社法や金商法、CGコード等々はもちろん総会運営や組み立てなども殆どの取締役は、スタッフ部門や我々にお任せ状態で監査活動や内部統制も内部監査部門と監査等委員にお任せ状態。
1 取締役	6.2		取締役職務執行確認書も運用されない 取締役会では、監査等委員は賛否の数合わせになっている	<内容> ・上記のような状況と感じているが、一般的に他社もこんな感じなのか？ ・懇話会の取締役職務執行確認書を提出しても運用されない、重要性を感じていない、興味なし。（取締役規程と又別に、独自に取締役の仕事のマニュアルも作成配付しているが）現場の職務執行が最優先。 ・監査等委員は、取締役として取締役会の決議に出席するが、決議事項が固まる前までの段階での社内情報は希薄で、取締役会に出席した時点では大勢は決まっており、監査等委員の出席は形式的な賛否の人数合わせになっていると感じる。 →重要会議議事録の確認や取締役個々に会議の内容の情報を取るよう努力している。又親会社のみでなく子会社の取締役会や他重要会議への出席を増やしている。
1 取締役	6.3		内部監査部門や監査等委員のスタッフが不足	・当社は、執行側、特に営業や企画、マーケティングなど生産部門やその関連部門の人員確保が最優先で、非生産部門いわゆるスタッフ、特に内部監査や監査等委員に関連するスタッフの増員要請には、理解しない →内部監査室、会計監査人、監査等委員会のそれぞれの役割で連携しながら業務を進めている。内部統制、監査、現場・子会社の往査、子会社監査等実質は内部監査室長と常勤監査等委員が連携し会計監査は会計監査人と連携し、それぞれの子会社や親会社の関連部門のスタッフを使いながら実施している。（決算時は、諸事重なり特に時間的に余裕があまり無い。）
1 取締役	6.4		社内の監査委員等の意見が聞き入れられない	・監査計画作成・実施、監査等委員会定例会議の計画、運営、社外監査等委員へのグループ重要情報の提供等は、常勤監査等委員が行っている。前任の監査役、監査等委員が独自のルールで独自のスタイルで行って来た弊害も残っている。 →正しくないと思われる事は、社内規程、ルール等含め、関連部門や取締役会を通じて、徐々にではあるが修正、変更している。（無駄なエネルギーがかかっている。） ・そんな環境の中でも代表取締役との定期的意見交換・報告、内部統制報告、取締役への監査報告、各取締役との意見交換、議事録や稟議書の確認など必須事項にも関わらず邪魔な顔をされながらも実施している。 →執行側取締役との意見交換などは、社外監査等委員にも同席して頂き、監査等委員会として実施している。もともと私も含め社内出身者の意見はあまり聞かない →重要な事項の意見は、時には社外取締役 監査等委員と事前に情報共有をして、重要会議での発言実施や面談を行うようしむける活動をしている。
1 役 取 締	7	取締役研修	取締役や執行役員の会社法、金商法、会計財務などの知識が不足	<概要> 取締役や執行役員の教育が課題。特に、会社法、金商法、会計財務等について。
1 取締役	8	取締役による 往査介入 （妨害）	取締役の介入により往査先の部門長へのヒアリングができなかった	<概要> 各部門・部署（長）等への監査役ヒヤリング（往査）ができなかった。 <内容> A社では、前年度においては、事業部門担当業務執行取締役のB氏・C氏から、「監査役は取締役の職務の執行を監査する。」ものであり、各担当部門への直接調査・ヒヤリング事項は全て自分（取締役）が対応するとされ、各担当部門等への直接調査・往査ができなかった。B氏・C氏とは3～4回/年の定期ヒヤリング監査をするも、現状確認報告・是正対応遅れが目立ち、個別に各担当部門（長）等へ現状確認・助言するケースが多く、また、担当者からの直接報告・連絡が少なくなかった。
1 取締役	9	取締役の意 識 （オーナー 経営）	東証一部上場企業ながらオーナー経営の色彩が強く、取締役や監査役も社長の意向を忖度する文化が抜けない （代表取締役との面談が監査役1名に限定、内部統制が形式的、社外役員への情報提供が不十分など）	<概 要> 会社の背景として、東証一部上場企業です。しかし、創業者が社長を30年継続しており、オーナー経営の色彩が強い会社です。そろそろ世代交代を迎える段階になっていますが、次世代社長候補を選びきれておらず、オーナー会社の経営のままであり、組織としての経営が出来ていないと言わざるを得ない状況です。経営サイドも監査役サイドも、あるべき方向性は、概ねわかっているものの、切り替えることが出来ずに、社長の意向を配慮する文化が根強く、変化することが出来ない状況にいます。 <内 容> 代表取締役と監査役の面談は、ほぼ毎月行われていますが、一名の監査役が対応するのみで、ブラックボックスの状況です。監査役会としての面談を提案しても、筆頭監査役が首を立てに振らない状況で、おそらく、社長の意向を忖度していると思われます。 内部統制制度の整備・運用は、形式であり、社員の末端にまで理解させようとする意識が薄い。必要最低限の形式を保つ、あるいは、報告書に記載しているが、社員の意識、運用が形式的で、深く理解されていない可能性が高いと思われます。 社外役員への情報提供が、十分とは言えない状況。取締役会の事前レビューを行い、重要と思われる課題についての、取締役会の事前説明は行われているが、事務局が思っている範囲の運営であり、十分な説明ができているのかが不明である。また、資料の提出もギリギリで、時間的余裕がない。

※「こんな時とは（＝見出し）」は、課題を把握しやすくするためワーキングにて付けたものです。できるだけ回答原文の趣旨を読み取るように努力しましたが、不十分な点をご容赦ください。当日、回答者から積極的な趣旨をご説明いただければと存じます。